

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra tělesné výchovy

Bakalářská práce

Fungování profesionálního fotbalového klubu

Functioning of professional football club

Autor práce: Ondřej Kolísek

Studijní obor: TVS - ZSV

Vedoucí práce: PaedDr. Ladislav Pokorný

Rok: 2009

Bibliografický záznam:

Kolísek, Ondřej. *Fungování profesionálního fotbalového klubu*.

Praha: Karlova Univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra Tělesné výchovy, 2009,
8 kapitol, 50 stran

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Ladislav Pokorný

Anotace:

Bakalářská práce *Fungování profesionálního fotbalového klubu* se zabývá fungováním profesionálního klubu nejpopulárnějšího sportu světa - fotbalu. V práci je zpracována teoretická část v podobě krátké historie tohoto sportu, vymezením podmínek pro existenci klubu a rozdělením fungování klubu na jednotlivé složky. V druhé praktické části práce se sleduje, pomocí výzkumu, fungování konkrétních profesionálních klubů v ČR.

Annotation:

The bachelor thesis *Functioning of professional football club* deals with functioning of professional club of the most popular sport in the world - football. In the thesis are the theoretical part - short history of this sport, determinating conditions of the existence of a club and division of functioning of a club on individual components worked up. Second part of the thesis monitors, via research, the functioning of **concrete professional football clubs in the Czech Republic**

Klíčová slova:

fotbal, klub, fungování, vedení, hráč, Českomoravský fotbalový svaz

Keywords:

Football, club, functioning, management, player, Czech and Moravian football association,

Prohlašuji, že tato práce je mým autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Všechny zdroje, prameny a literaturu, které jsem při vypracování používal, řádně cituji s uvedením úplného odkazu na příslušný zdroj.

V Praze dne 06. 07. 2009

Poděkování

Chtěl bych velmi poděkovat vedoucímu práce PaedDr. Ladislavu Pokornému za cenné a odborné rady, které mi pomáhaly napsat tuto práci.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Problémy, cíl, úkoly práce.....	8
Problémy práce:.....	8
Cíl práce:.....	8
Úkoly práce:.....	8
3 Teoretická část.....	9
3.1 Historie Fotbalu.....	9
3.1.1 Vznik fotbalu.....	9
3.1.2 Fotbal na našem území.....	9
3.2 Legislativa fotbalu.....	11
3.2.1 ČMFS.....	11
3.2.2 Vznik klubu.....	12
3.2.3 Zánik klubu.....	14
3.2.4 Profesionální klub.....	14
3.3 Fotbal jako komerční sport.....	16
3.4 Klub.....	17
3.4.1 Vedení klubu.....	17
3.4.2 Financování klubů.....	19
3.4.4 Hráčský kádr.....	23
3.4.5 Zázemí klubu.....	26
4 Hypotézy.....	28
5 Výzkumná část.....	29
5.1 Použité metody výzkumu.....	29
5.2 Aplikace použitých metod.....	29

6 Výsledky výzkumu.	31
6.1 Výsledky dotazníků.....	31
6.2 Výsledky zúčastněného pozorování.....	39
7 Diskuze.....	41
8 Závěry.....	45
Seznam použitých informačních zdrojů.....	47
Seznam obrázků.....	48
Seznam tabulek.....	49
Seznam příloh.....	50

1 Úvod

Jako téma pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral *Fungování profesionálního fotbalového klubu*. Fotbal hraji již šestnáct let a za svou kariéru jsem prošel několika kluby ať už na výkonnostní, nebo vrcholové úrovni. Fungování samotného klubu šlo vždy mimo mě, vždy jsem se staral jen o svoji sportovní stránku věci. Avšak v poslední době, kdy se ve světě začala projevovat ekonomická krize a fotbalové kluby jí mohly být ohroženy, mě začalo zajímat, jak klub vlastně funguje, co vše musí zařizovat, jaká vede jednání apod. V tom vidím aktuálnost tématu a zároveň pro mě jako studenta sportovního zaměření na pedagogické fakultě, pomůže práce nahlídnout do konkrétní sportovní činnosti a praxe, což osobně shledávám jako veliký přínos. S postupným věkem jsem se dostal do situace, že již vím, že hraním fotbalu se žít nebudu a proto mě začíná do budoucna práce v realizačním týmu nebo ve vedení klubu zajímat.

Chtěl bych vypracováním tohoto tématu případným čtenářům práce poukázat na náročnost a specifikace fungování fotbalového klubu po stránkách legislativních, ekonomických, personálních a marketingových, a zjistit základní předpoklady pro úspěšné fungování takového klubu, což bude i jedním z cílů této bakalářské práce.

V práci bych chtěl využít četby odborné literatury a zdrojů, které se touto problematikou zabývají a svých vlastních poznatků, znalostí a kontaktů, které jsem za svou kariéru nasbíral.

V teoretické části představím krátce fotbal, jeho historii a specifičnost a dále podrobně popíši podmínky existence fotbalového klubu, jeho založení a fungování. Představím všechny personální pozice a posty, jejich důležitost a funkci z pohledu klubu a okruhy činnosti, které jsou pro klub nejdůležitější.

Ve výzkumné části se pokusím zjistit od konkrétních profesionálních klubů jejich praktické vedení klubu, jak fungují, na co kladou důležitost a vypořádat zda a jak moc se tyto atributy shodují.

2 Problémy, cíl, úkoly práce

Problémy práce:

- 1) Existuje legislativa, která upravuje fungování fotbalového klubu?
- 2) Jak funguje profesionální fotbalový klub?
- 3) Upřednostňují kluby sportovní výsledky před ekonomicky zajištěným fungováním?
- 4) Jak ovlivnila ekonomická krize fungování a rozpočty klubů?

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je představit a specifikovat konkrétní činitele, které fungování fotbalového klubu ovlivňují a zjistit a zmapovat základní předpoklady pro úspěšné fungování profesionálního fotbalového klubu v praxi a ekonomickou situaci klubů s ohledem na ekonomickou krizi.

Úkoly práce:

- 1) Z bibliografických, elektronických a lidských zdrojů zjistit teoretický základ problematiky fungování profesionálních fotbalových klubů a v teoretické části práce tuto problematiku a její sounáležitosti představit.
- 2) Vytvořit dotazník pro profesionální fotbalové kluby.
- 3) Na základě výsledků výzkumů stanovit relevantní závěry v souvislosti s cíli a hypotézami práce v oblasti správného fungování profesionálního fotbalového klubu.

3 Teoretická část

3.1 Historie Fotbalu

3.1.1 Vznik fotbalu

Fotbal je hra, která se vyvinula z míčových her, které provázely v různých obměnách všechny etapy lidského vývoje od období 3000 let před naším letopočtem, a tudíž patří neodmyslitelně po dlouhou dobu k lidské společnosti a její kultuře. První zprávy o náznacích tohoto sportu jsou z Číny, Řecka, Říma a území Májů a Aztéků. V průběhu dějin se různé varianty sportovních her s míčem objevovaly i v těch nejznámějších literárních dílech - Faidon od Platona, Král Lear od Shakespeara¹. „Prvé zprávy o fotbalu ze středověku pocházejí z Francie, Itálie (středověké calcio je i dnešním oficiálním názvem pro fotbal v Itálii) a především z Anglie (již z roku 1313 je dekret zakazující „fotbal“ - boj o míč až několika stovek hráčů s cílem dopravit jej do některé městské brány)? Rozvoj novodobého fotbalu připomínající tento sport v dnešní podobě je datován na přelom 18. a 19. století v Anglii, kde se hrály různé varianty fotbalu s různými pravidly na středních soukromých školách. Z Anglie se fotbal šířil nejdříve do okolních ostrovních zemí - Skotsko, Wales, Irsko, dále pak do Evropy a poté postupně do celého světa. V roce 1904 byla založena mezinárodní fotbalová federace - FIFA (Fédération Internationale de Football Association). První mistrovství světa ve fotbale se uskutečnilo v roce 1930 v Uruguayi.

3.1.2 Fotbal na našem území

První zmínky o fotbalu v českých zemích jsou na konci 19. století, kdy se fotbal hrál v cyklistických, studentských a veslařských klubech. První fotbalové

¹ Dle: Macho, Milan. *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: nakladatelství BRÁNA, 1999, str. 12 a 14

² Cit. dle: Votík, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*, Praha: nakladatelství Olympia, 2005, str. 12

utkáni na našem území odehráli 15. 8. 1892 v Roudnici nad Labem fotbalisté veslařského klubu Český Athletic Club proti roudnickému Sokolu. Český fotbalový svaz vznikl v roce 1901 a roku 1922 byla Československá asociace fotbalu přijata za člena výše zmíněné FIFA.

Československý fotbal si za dobu své existence a účinkování v celosvětových soutěžích vybudoval velmi dobrou pověst a vybojoval řadu úspěchů:

- 1934 - 2. místo Mistrovství Světa v Itálii
- 1962 - 2. místo Mistrovství Světa v Chile
- 1976 - 1. místo Mistrovství Evropy v Jugoslávii
- 1980 - 1. místo Olympijské Hry v Moskvě

Na klubové úrovni nás nejvýrazněji reprezentovali Dukla Praha, Sparta Praha a Slovan Bratislava, který jako jediný československý klub dokázal vyhrát ceněnou evropskou trofej - v roce 1969 pohár vítězů pohárů.

Rozpadem Československé federativní republiky zanikla i jeho fotbalová asociace a vrcholným fotbalovým orgánem se pro samostatnou Českou Republiku stal Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS). I za krátkou dobu své existence již stihl český fotbal získat několik úspěchu na mezinárodní scéně:

- 1996 - 2. místo Mistrovství Evropy v Anglii
- 2002 - 1. místo Mistrovství Evropy hráčů do 21 let ve Švýcarsku
- 2004 - 3. místo Mistrovství Evropy v Portugalsku

V současné době je na území české republiky registrováno přibližně 4000 klubů, 580 000 hráčů a 11 000 hráček. Futsal, sport blízký fotbalu a jehož svaz je součástí ČMFS, hraje dalších 34 000 hráčů. Zápasy rozhoduje na 4000 rozhodčích a tréninkové procesy vede téměř 7000 trenérů.³

³ Dle Votík, J. - Zalabák, J. *Trenér fotbalu "C" licence*, Praha: nakladatelství Olympia, 2006, str. 9

3.2 Legislativa fotbalu

3.2.1 ČMFS

Hlavním organizátorem a představitelem fotbalu v České republice je Českomoravský fotbalový svaz (dále jen ČMFS). Jedná se o občanské sdružení vytvořené na spolkových demokratických zásadách, nezávislé na politických stranách a hnutích. ČMFS je pokračovatelem již dříve existujícího Českého fotbalového svazu a na území České republiky je právním pokračovatelem Československé fotbalové asociace.

Cílem činnosti ČMFS je pečovat o komplexní rozvoj fotbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky. Dále pak prostřednictvím činnosti ve fotbalových klubech vést mládež k pozitivním občanským postojům, zdravému způsobu života a zabránit, aby se stávala závislá na alkoholu a drogách.

Nejvyšším orgánem svazu je valná hromada, která se schází pravidelně jednou za dva roky. Valná hromada volí předsedu svazu a ostatní členy výkonného výboru, členy odvolací a revizní komise a členy arbitrážní komise. Delegáti, kteří se valné hromady účastní, jsou zástupci klubů od první ligy až po okresní přebory. Ovšem zatímco každý klub z první ligy má svého delegáta, tak všechny kluby z jednotlivých okresů reprezentuje vždy pouze jeden delegát, čili platí, že čím nižší soutěž, tím méně delegátů v zastoupení.

Nejdůležitějším orgánem pro profesionální kluby, jimiž se tato práce zabývá, je ligové shromáždění, které je orgánem všech klubů **I.** a **II.** ligy. Tento orgán si vlastně řídí svoji činnost a rozhoduje o věcích týkajících se jí. Jde zejména o volbu předsedy a členů smírčí komise pro **I.** a **II.** ligu, rozdělení výnosů z prodeje audiovizuálních a reklamních práv profesionálních soutěží mezi kluby **I.** a **II.** ligy a zásady řízení profesionálních soutěží **I.** a **II.** ligy včetně jejich rozpisů a řádů.

Struktura mistrovských soutěží fotbalu v mužské kategorii:

Profesionální:	I. liga
	II. liga
Neprofesionální:	Česká liga a Moravskoslezská liga
	divize
	krajský přebor
	I. A třída
	I. B třída
	okresní přebor (II. třída)
	III. třída
	IV. třída

3.2.2 Vznik klubu

Postup při přijímání klubů do ČMFS a způsoby organizačních změn v klubech upravuje Organizační směrnice pro činnost členských klubů Českomoravského fotbalového svazu. Stanovuje pravidla pro převod členských práv, slučování a rozdělování klubů a důsledky plynoucí z toho pro účast jejich družstev v soutěžích, i včetně důsledky plynoucí ze zániku klubů. Členy svazu se mohou stát kluby, které jsou občanskými sdruženími nebo obchodními společnostmi anebo jinými právnickými osobami. O přijetí za člena rozhoduje Výkonný výbor ČMFS na základě písemné přihlášky a předložení stanov, či jiného zakládacího dokumentu. Přihláška do ČMFS obsahuje prohlášení uchazeče o členství, že vstupuje do ČMFS dobrovolně, zavazuje se zejména dodržovat Stanovy a ostatní předpisy ČMFS a podřizovat se rozhodnutím orgánů ČMFS. Přihláška musí obsahovat doporučení uchazeče okresním fotbalovým svazem a musí k ní být přiložen doklad o tom, že uchazeč je právnickou osobou (stanovy potvrzené ministerstvem vnitra, výpis z obchodního rejstříku). Nový člen je vzat do ústřední

registrace a je mu přiděleno identifikační číslo platné v rámci ČMFS. Rozhodující znaky právní identifikace klubu tvoří jeho název a sídlo. Se změnou sídla a názvu klubu musí vyslovit souhlas Výkonný výbor ČMFS. Družstva klubu ve všech věkových kategoriích jsou povinna startovat pod jedním, pro všechny společným názvem, pod kterým je klub registrován u Ministerstva vnitra ČR nebo zapsán v obchodním rejstříku. Tento název je oficiálním názvem klubu a musí být uváděn v přihláškách do soutěží, ostatních dokladech klubu a v registračních průkazech všech hráčů klubu. Název klubu lze změnit v letní přestávce do 31.7. po podání přihlášky, v zimní do 28.2., přičemž je klub povinen dodat doklad všem orgánům řídící soutěže všech družstev, která jsou v klubu zařazena. Klub musí také zabezpečit výměnu registračních průkazů všech hráčů.

Jedním z hlavních úkolů registrovaného fotbalu v rámci ČMFS je fungování mládeže a proto se legislativa i při vzniku klubů věnuje fungování mládeže. Je přesně vymezeno kolik minimálně mládežnických družstev musí mít fungující klub v konkrétních soutěžích dospělé kategorie.

Gambrinus liga - 8 mládežnických družstev

II. liga - 6 mládežnických družstev

ČFL a MSFL - 5 mládežnických družstev

Divize - 4 mládežnická družstva

Krajské přebory - 3 mládežnická družstva

I.A třída - 2 mládežnická družstva

I.B třída - 1 mládežnické družstvo

V případě nesplnění této podmínky dostane klub kompenzační poplatek v řádu deseti tisíc korun podle stanovených tabulek za každé nepřihlášené družstvo mládeže nebo družstvo, které nedokončí svou soutěž. Počet mládežnických klubů v soutěžích ovšem nesmí klesnout pod polovinu výše zmíněné minimální hranice (s výjimkou I.B třídy), jinak by družstvo v dospělé kategorii vůbec nemohlo být zařazeno do své soutěže.

3.2.3 Zánik klubu

Členství klubu v ČMFS zaniká vystoupením klubu ze svazu na základě písemného sdělení klubu Výkonnému výboru ČMFS. Výkonný výbor ČMFS může odejmout členství pro hrubé nebo opakované porušování povinností klubu a také tehdy, jestliže v důsledku prohlášení konkursu na klub je vyloučena činnost jeho orgánů. Členství zaniká dnem rozhodnutí výkonného výboru ČMFS o odnětí členství. Tímto dnem také končí účast všech družstev klubu v soutěžích. ČMFS může také uskutečnit rozhodnutí o vyloučení klubu z důvodu fotbalové nečinnosti, jestliže neměl v posledním soutěžním ročníku zařazeno v soutěžích ani jedno družstvo a žádné družstvo nemá zařazeno ani do následujícího soutěžního ročníku.

3.2.4 Profesionální klub

Přízviska profesionální klub dosáhne získáním profesionální licence, kterou uděluje před každým soutěžním ročníkem Licenční komise ČMFS. Získání licence je nezbytné pro účast v profesionálních soutěžích pořádaných ČMFS, tedy v I. Gambrinus lize a II. lize. Pro soutěžní ročník 2009/2010 získali licenci všechny prvoligové kluby, z druholigových až na jednu výjimku také. Klub Zenit Čáslav se ovšem proti rozhodnutí odvolal a následně byla po prostudování materiálů udělena licence i tomuto klubu. Aby klub získal licenci, musí předložit, že nemá žádné závazky vůči ostatním klubům, hráčům a státním institucím a zároveň se musí nastínit model financování klubu pro další sezónu. Letos, v roce 2009, bylo získání licence složitější, což vysvětloval šéf Licenční komise Stanislav Rýznar takto: *„Proces udílení licencí pro ročník 2009/2010 nebyl v porovnání s minulými lety jednoduchý, a to zejména s ohledem na probíhající celosvětovou ekonomickou krizi. Nicméně většině žadatelů se i přes tuto ekonomickou realitu podařilo splnit požadavky pro udělení licence“*⁴

⁴ Cit. dle: *Gambrinus liga* [online]. 2008- [cit. 2009-06-24], Dostupný z WWW: <<http://www.gambrinusliga.cz/scripts/detail.php?id=49822>>.

Současně ještě musí klub složit kauci 300 000 Kč, která slouží jako jistina, při případném vyloučení nebo ukončení činnosti v soutěžích. Částka by se případně použila k úhradě závazků vůči jiným klubům, ČMFS či členům, trenérům a hráčů samotného klubu.

Profesionální kluby u nás pro soutěžní ročník 2009/2010:

1. liga: 1. FC Brno, 1.FC Slovácko, 1. FK Příbram, AC Sparta Praha, Bohemians 1905, Bohemians Praha (Střížkov), Dynamo České Budějovice, FC Baník Ostrava, FC Slovan Liberec, FC Viktoria Plzeň, FK Baumit Jablonec, FK Teplice, FK Mladá Boleslav, SK Kladno, SK Sigma Olomouc, SK Slavia Praha.

2. liga: AC Sparta Praha B, Baník Sokolov, Dukla Praha, FC Graffin Vlašim, FC Hlučín, FC Hradec Králové, FC Karviná, FC Tescoma Zlín, FC Vítkovice, FC Vysočina Jihlava, FC Zenit Čáslav, FK SIAD Most, FK Ústí nad Labem, FK Viktoria Žižkov, Fotbal Třinec, Slezský FC Opava.

3.3 Fotbal jako komerční sport

Fotbal se pod tlakem globalizace, komercializace a peněz stal v dnešní době komerčním sportem. Hráči se stali předmětem obchodu. Například Bohumil Svoboda to pojmenovává takto: „*Domníváme se, že svým způsobem jde o podnikání s vlastním tělem...*“.⁵ Dnes jde ve fotbale o adrenalin, soupeření, vítězství, TV přenosy, plné stadiony a hlavně velké peníze. Ty proto hrají velmi důležitou roli v každodenním fungování nejen sportovců, ale i celých klubů. V posledních letech rostly částky investované do fotbalu až do astronomických výšek a proto není divu, že se v souvislosti s ekonomickou krizí hovoří o možném dopadu na fotbal a jeho fungování. Kluby jsou v ohrožení se svými rozpočty, je obtížnější získávat sponzory, protože ti jsou na své peníze opatrnější. Jde sice pořád jen o sport, ale desítky lidí v každém klubu, ať už hráči či zaměstnanci, mají tuto svoji činnost jako povolání a jsou na něm finančně závislí. Fotbal je nejpopulárnějším a nejsledovanějším sportem světa, často bývá označován jako fenomén a právě jeho rozšířenost jej řadí mezi důležité části a faktory v lidské společnosti a bytí.

⁵ Cit. dle: Svoboda, Bohumil. *Pedagogika sportu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000, str. 18

3.4 Klub

3.4.1 Vedení klubu

Vedení klubu, nebo také management, je tým lidí, který se stará o vedení týmu v zákulisí. Při sportovním utkání je nevidíme na lavičce nebo sportovišti, ale na tribunách, v zákulisí a zejména ve V.I.P. prostorech. Lidé ve vedení klubu stanovují cíle, jako například cíle konkrétní sezóny, kdy představou vedení je umístění týmu na konkrétním místě tabulky. Tyto cíle jsou vždy zmíněny v prémiovém řádu a hráči jsou motivováni finanční odměnou. Pro vedení klubu je úspěšné fungování a plnění cílů příslibem přílivu sponzorů v klubu. Sportovní výsledky nejsou jejich hlavní odpovědností. Jejich činnost je především manažerská, a znamená stanovení finančních odměn, platů, materiálního a lékařského zajištění, práce se sponzory, zajištění financí na fungování a nákup hráčů atd. Jednotlivé rozhodovací pravomoci jsou určeny organizační strukturou klubu. Jednotlivé oblasti zájmů jsou sestavovány tak, aby si konkrétní oblasti nekonkurovaly, ale zároveň jsou na sobě závislé a v určitých činnostech se doplňují a spolupracují.

Ředitel klubu - zástupce majitelů či akcionářů klubu. Je hlavním šéfem klubu a odpovědnou osobou za jeho fungování.

Představenstvo klubu - statutární orgán, který je volený a řídí běžnou činnost celého klubu. Obvykle bývá vedeno předsedou a více místopředsedy, případně i členy představenstva.

Dozorčí rada - povinný orgán s převážně kontrolními pravomocemi vůči představenstvu a jejich rozhodnutí.

Ekonomický úsek - stará se o účetní vedení celého klubu, daňová přiznání a styk s finančním, sociálním úřadem a zdravotními pojišťovnami. Vede celkovou finanční agendu. Členy jsou ředitel ekonomického úseku a účetní klubu.

Obchodní úsek - úkolem je získávat nové partnery klubu, následně se o ně starat a připravovat pro ně akce jako například sponzorská setkání s hráči, sponzorská utkání apod. Důležitá je prezentace klubu na veřejnosti - vymýšlení komerčních akcí pro fanoušky. Pro tuto práci jsou v klubu zaměstnáváni projektoví, marketingoví a PR manažeři. Partneři ve smyslu sponzorů klubu se rozlišují na generální, hlavní, mediální a řadové.

Technický úsek - udržuje areál klubu, technické zázemí a vybavení. Stará se o úklid a přípravu sportovišť. O toto zabezpečení se stará technický ředitel klubu spolu s tzv. organizačními pracovníky.

Sportovní úsek - zajišťuje v podstatě nejdůležitější součást činnosti sportovního klubu a to samotný sportovní výkon, kvůli kterému celý klub funguje a existuje a kvůli kterému existují výše zmíněné úseky. Dá se zjednodušeně říct, že by klub mohl existovat například bez obchodního úseku, ale bez sportovního nikoliv. **Všechny sportovní záležitosti jsou v kompetencích sportovního ředitele, který spolupracuje s trenéry a to nejen „A“ týmu, ale například i rezervního týmu a šéftrenéra mládeže.**

3.4.2 Financování klubů

Rozpočty klubů

Rozpočet je plán finančního hospodaření klubu. Každý klub si stanovuje svůj vlastní rozpočet podle svých možností. Jde o souhrn celkových příjmů a výdajů klubu. Rozpočty profesionálních klubů u nás se mění zejména podle množství peněz sehnanych od sponzorů, příjmů ze sportovních úspěchů a výdajů na platy hráčů a zaměstnanců. Ekonomické zajištění klubu je důležitou podmínkou pro správné fungování profesionálního fotbalového klubu, proto, a zejména v dnešní době finanční krize, je správné sestavení a následné jeho naplnění tolik důležité. U fotbalových klubů jsou časté všechny typy rozpočtů - schodkový, vyrovnaný i přebytkový. Pro základní představu o rozpočtu a jeho konkrétních položkách uvedu níže příklad.

Složení rozpočtu fotbalových klubů:

Příjmy:

Stes a.s.: příjmy z Gambrinus ligy a druhé ligy

Evropské poháry: Liga mistrů, UEFA (pouze špička první ligy)

Vstupné ze zápasů

Sponzorské dary a příspěvky

Pronájem stadionu

Reklama: sponzoři hlavní, vedlejší a jiné reklamy

Výnosy z prodeje zboží

Ostatní příjmy

Výdaje:

Personální výdaje: základní platy hráčů
 smluvní bonusy hráčů
 ostatní příjmy hráčů
 manažerské smlouvy
 platy a mzdy zaměstnanců

Přímé výdaje:	organizace zápasů výjezdy na zápasy soustředění, tréninková centra jiné přímé výdaje
Cizí služby:	poradenství strážní a úklidové služby nájemné / leasing spotřeba energie náklady na sponzory PR, reklamní předměty, propagace jiné cizí služby
Ostatní výdaje:	spotřeba materiálu reprezentace cestovné pojištění poplatky, pokuty, penále jiné ostatní výdaje

Svazový marketing

Již 16 let u nás existuje marketingová agentura pro účely profesionálního fotbalu v České republice, a to již výše zmíněná společnost STES a. s. založená samotným ČMFS, která se stará o co největší možný zisk, jaký náš profesionální fotbal nabízí. Tato agentura má velké zkušenosti, na jejichž základě rozpoznává potřeby a cíle všech zainteresovaných subjektů působících ve fotbale. Společnost STES je: „...výhradním majitelem TV práv a marketingových práv obou profesionálních fotbalových soutěží dospělých v České Republice a současně i majitelem části reklamních práv klubů hrajících Gambrinus ligu a II. fotbalovou ligu, TV a marketingových práv Poháru ČMFS a majitelem všech práv poháru

ČMFS¹⁶ Nejvyšší liga díky své pravidelnosti a TV pokrytí je ideálním nástrojem pro prezentaci obchodních partnerů, kteří do fotbalu investují své peníze. STES a.s. poté tyto příjmy přerozděluje mezi jednotlivé kluby první a druhé ligy. S Českou televizí má STES podepsanou smlouvu, která garantuje 60 přímých přenosů z první ligy - z toho plyne daleko větší příjem klubům v první lize oproti druhé.

3.4.3 Realizační tým

Hlavní trenér - nejdůležitější člen realizačního týmu. Sám si celý realizační tým tvoří a nese plnou zodpovědnost za jeho správné fungování a sportovní výsledky. Spolu se sportovním ředitelem tvoří hráčský kádr - rozhoduje jaké hráče koupit, jaké prodat, určuje přestupní politiku, připravuje kompletní tréninkový plán na celou sezonu včetně regenerací, volných dnů a velikosti zátěže. Každý trenér má svou vlastní trenérskou filosofii, která se projevuje v přístupu k hráčům a také ve způsobu jejich vedení.

Nejznámější jsou tyto 3 hlavní trenérské přístupy⁷:

- 1) Autoritativní vedení - striktní řízení příkazy či zákazy
- 2) Kooperativní vedení - vzájemná dohoda a respekt s hráči
- 3) Submisivní vedení - mužstvo se vede v podstatě samo

Pro správné fungování týmu nestačí, aby trenér pouze připravoval hráče po stránce taktické, technické a kondiční, ale musí být i dobrým pedagogem, sociologem a psychologem s přirozenou autoritou hráčů i vedení klubu.

Trenérem profesionálního fotbalového klubu u nás může být jen trenér s nejvyšším vzděláním - licenci trenéra profesionální UEFA licence, tzv. profilicence. Ta se u nás po získání předchozích licencí "C", "B" a "A" studuje

⁶ Cit. dle: STES [online], 2009 [cit. 2009-06-25], Dostupný z WWW:<[http://www.stes.cz/index.php?cmd=page&type=2\(=cs>](http://www.stes.cz/index.php?cmd=page&type=2(=cs>).

⁷ Dle: Martens, Rainer, *Úspěšný trenér*, Příbram: vydavatelství Grada, 2006, str. 112, 113

dálkově dva roky v Olomouci. Studium je zaměřené na vědomosti z oblasti tělesné výchovy, psychologie a fyziologie. Platnost všech trenérských licencí je 3 roky a po skončení je potřeba obnovení licence účastí na doškolovacím kursu.

Asistent trenéra - jedná se o důležitou pozici, kterou si obsazuje sám hlavní trenér. Bývá pravidlem, že hlavní trenér má „své“ asistenty, s kterými je zvyklý pracovat a rozumí si lidsky a profesně a když mění či končí hlavní trenér angažmá, tak s ním i jeho asistenti. Jejich úkolem bývá vedení rozcviček při tréninku a před zápasem a dále mívají na starost taktické rozestavení hráčů při zápasových standardních situacích. Asistenti nemají tak velkou odpovědnost za výsledky týmu jako hlavní trenér. Bývá zvykem, že asistenti mají k hráčům bližší vztah. Většina hlavních trenérů začíná svoji vrcholovou kariéru právě na místech asistentů, ale objevují se ve fotbale i asistenti specialisté, kteří jsou asistenty po celou kariéru. Jde především o asistenty, kteří mají na starosti v klubu brankáře a věnují se jen jejich přípravě.

Vedoucí družstva - jde o pozici, která je technickým šéfem kolektivu. Je zárukou fungování týmu po technické a legislativní stránce. Má povinnost znát všechny předpisy, pravidla řády a směrnice. Hlavním úkolem vedoucího v zápase je vyplňovat zápis o utkání.

Kustod - má na starosti při zápasech i trénincích materiální vybavení pro hráče. Zajišťuje zápasové, tréninkové a vycházkové vybavení hráčů.

Masér - zajišťuje zdravotní stránku sportovců v průběhu celoročního tréninkového cyklu vykonáváním masáží:

- 1) Pohotovostní - těsně před výkonem
- 2) Odstraňující únavu - po výkonu pro urychlení zotavení
- 3) O přestávkách mezi výkony - kombinace výše zmíněných
- 4) Sportovně léčebná - při doléčování sportovních poranění

Lékař - zabezpečení odborného lékařského personálu je pro klub velmi důležitý. Zdraví hráčů je hlavní podmínkou pro vykonávání jejich činnosti na nejvyšší úrovni. Klub má jednoho stálého doktora, který pravidelně dochází na všechny zápasy a dále spolupracuje externě s doktory či případně i s odděleními nemocnic při případných operačních zákrocích a hospitalizacích. Lékař klubu upravuje s trenérem hráčům výživu, pitný režim a jídelníček.

3.4.4 Hráčský kádr

Hráč je s klubem vázán smlouvou o spolupráci při výkonu sportovní činnosti, která je běžně nazývána jako profesionální smlouva. „*Profesionální smlouva musí mít písemnou formu a musí být sjednána nejméně na dobu 1 roku a nejdéle na dobu 5 let. S hráčem mladším 18 let lze sjednat profesionální smlouvu nejdéle na dobu 3 let*“.⁸ Postavení hráče z hlediska pojistného na sociální zabezpečení, pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a daně z příjmu je takové, že hráč je veden jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). To znamená, že hráč musí příjmy z výkonu nezávislé činnosti, která je mu vyplácena klubem, sám danit a odvádět z něj výše zmíněné zákonné poplatky dle §7 odst. 2 písm. B) zákona ČNR č. 584/1992 Sb. o daních z příjmu. Sportovní činnost je pro profesionálního fotbalistu hlavní formou výdělečné činnosti, ale při dodržení smluvních podmínek je možné, aby měl hráč i příjmy z jiné činnosti.

Hráč může mezi kluby přestupovat v přestupním období:

- a) Po vypršení smlouvy libovolně za tabulkovou cenu
- b) Po souhlasu obou klubů a hráče za smluvní cenu.
- c) Formou hostování - zapůjčení do jiného klubu

Přestupy konkrétních hráčů řeší sportovní úsek klubu s představenstvem. Trenér se sportovním ředitelem vyberou hráče, který se typologicky nejvíce hodí do

⁸ Cit. dle: *Soubor předpisů ČMFS*, Praha: nakladatelství Olympia, 2007, str. 104

týmu po sportovní stránce a představenstvo musí tento krok schválit zejména z důvodu ekonomické situace. Klub má stanovenou svoji přestupní politiku a podle té se chová na přestupním trhu:

- 1) Nákup mladších a levnějších fotbalistů, případně neznámých hráčů z nižších soutěží, s vidinou dlouhodobější koncepční práce a možného zpeněžení daných hráčů po delší době.
- 2) Získání zkušených a osvědčených hráčů, kteří jsou schopni podávat odpovídající výkony okamžitě. Měly by být okamžitým sportovním přínosem bez většího či žádného ekonomického zpeněžení v budoucnosti
- 3) Získávání hráčů po skončení smlouvy - obzvláště využíváno v dnešní složité ekonomické situaci, protože hráči přichází pouze za zlomkovou tabulkovou cenu.

Při sportovní činnosti se hráči fotbalu rozlišují podle nejzákladnějšího dělení:

- 1) Brankář
- 2) Obránce
- 3) Záložník
- 4) Útočník

Brankář - Má v družstvu významnou roli. Jde o nejzodpovědnější pozici, protože každá výrazná chyba na tomto postu znamená ve většině případu obdržení gólu. Většina profesionálních týmů pro svůj kádr využívá tři brankáře, přičemž k zápasu může nastoupit jenom jeden. Proto je pro správné fungování týmu důležité složení této trojice i po lidské stránce. Náhradní brankáři musí být smíření se svou pozicí a nesmí jejich rivalita přerůst v nesnášenlivost, která by poté negativně ovlivňovala celý tým. Větší náročnost je oproti ostatním hráčům i dána na jeho fyziologii: *„Zatímco ve vrcholové kopané se v poli uplatňují i hráči menších postav, kteří často*

*patří k nejlepším, zkušenosti ukazují, že optimální výška brankáře je mezi 180 a 190 centimetry".*⁹

Obránce - Spolu s brankářem zodpovídají obránci za defenzivní činnost týmu. Rozdělují se na střední obránce tzv. stopery a krajní obránce. Stoperi by měli být vysocí a důrazní. Hlavním úkolem v obraně fázi je osobní obsazování hrotových hráčů soupeře. Hra krajních obránců se v poslední době značně změnila. Je kladen důraz na jejich ofenzivní pojetí a rychlostní schopnosti.

Záložník - Hráči středu pole jsou „mozkem“ týmu, který určuje a tvoří způsob hry. Krajní hráči středové řady obvykle v defenzivě obsazují a atakují hráče v křídelních prostorech a v ofenzivě z křídelních prostorů zakončují akce finální přihrávkou nebo i střelbou. Střední záložníci se dělí na ofenzivní tzv. tvůrce hry, kteří se podílí na ofenzivní fázi hry, mění rytmus hry a určují efektivní kombinační hru mužstva, a defenzivní, kteří jsou využíváni především pro tzv. „černou práci“, kdy kryjí prostor za ofenzivním záložníkem a působí jako defenzivní štít celého mužstva — často bývají označováni jako štítoví záložníci.

Útočník - Kořením fotbalu jsou góly a jejich střelení mají v popisu práce útočníci. Útočníků ve hře v průběhu vývoje fotbalu ubývá. V polovině 20. století bylo zvykem, že týmy hráli i na 5 útočníků. Dnes je vzácným případem, když tým nastoupí s třemi útočníky. Typickým rozestavením v dnešní době je tzv. „4-4-2“ se dvěma útočníky a například ve venkovních zápasech je časté, že mužstva s defenzivní taktikou nastupují pouze s útočníkem jedním. Odborná literatura útočníky popisuje takto: „...*technicky a rychlostně velmi dobře vybaveni, s vysokou efektivitou při zakončování. Výrazná schopnost prosadit se v osobních soubojích 1:1 i proti číselné převaze bránících hráčů nebo „podržet“ míč pro kombinační hru s hráči z druhé vlny. V obraně fázi (v závislosti na taktických záměrech) zpomalují*

⁹ Cit. dle: Ondřej, Oldřich. *Malá škola fotbalu*, Praha: nakladatelství Olympia, 1990, str. 64

zakládání soupeřových protiútoků včasným obsazováním a napadáním protihráčů".¹⁰

Při posuzování individuálního herního výkonu jednotlivých hráčů sledujeme:

- pohyb hráče po hřišti, orientace v čase a prostoru, čtení hry
- úspěšnost a originalita řešení situací
- dovednosti vedení, zpracování a přihrávání míče
- psychická odolnost
- rozhodnost, odvaha a důraz v osobních soubojích
- způsoby a lateralita¹¹ při střelbě

Pro život a správné fungování hráčské kabiny je důležitá funkce kapitána mužstva. Jde o hráče, který je buď volen samotnými hráči, nebo určen trenérem. V zápasech vystupuje jako zástupce klubu, komunikuje s rozhodčími a podepisuje zápis o utkání. Reprezentuje kabinu a její názory při jednáních s vedením, trenéry či fanoušky. Mělo by jít o hráče, který patří do základní sestavy, má respekt a autoritu spoluhráčů a reprezentativní vystupování.

3.4.5 Zázemí klubu

Pro správné fungování klubu je jednou z nejdůležitějších podmínek kvalitní zázemí klubu. Je důležité mít kvalitní a dostatečné zázemí nejen pro sportovní aktivitu, ale i veškerou agendu vedení klubu. Jedná se o kancelářské zázemí pro zaměstnance klubu, V.I.P. prostory, tiskové centrum, a pro sportovní činnost hráčské kabiny, místnosti pro trenéry, rozhodčí a antidopingovou komisi, regenerační linku, místnost pro maséry apod. A nejde jen o to mít vlastní stadion, kde tým hraje pravidelně své domácí zápasy, cítí se tam jako domácí tým a kde má podporu co nejvíce fanoušků. Důležité je mít dostatek kvalitních tréninkových

¹⁰ Cit. dle: Votík, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*, Praha: nakladatelství Olympia, 2005, str. 22

Lateralita = převažující činnost jedné strany těla nad druhou, dle: Hájek, Jeroným, *Antropomotorika*, Praha: UK v Praze Pedagogická fakulta, 2001, str. 24

ploch s potřebným vybavením. Ty nejlepší týmy u nás i ve světě disponují kvalitními tréninkovými centry, které slouží nejen mužstvům dospělých, ale i kvalitní přípravě mládeže a družstev žen. U nás existuje pouze jedno takové centrum celosvětové úrovně a to strahovské centrum klubu A.C. Sparta Praha, které bylo vybudováno v roce 2003 a nabízí:¹²

- 8 fotbalových hřišť (2 s umělým povrchem a 6 s přírodním trávníkem)
- Umělé osvětlení o síle 200/400 luxů
- Zavlažovací systém
- Dvoupodlažní provozní objekt tvoří špičkové zázemí pro zápasy i tréninkový proces:
 - 18 moderních šaten se sociálním zařízením a sprchami,
 - 3 šatny pro rozhodčí,
 - rehabilitace, ošetřovna, posilovna
 - videosál, přednášková místnost s kapacitou 35 míst,
 - restaurace/bar s celodenním provozem a s kapacitou 60 míst
 - restaurace/bar s terasou a univerzálním využitím pro školení, jednání a VIP catering s kapacitou 60 míst, připojení na internet, k dispozici dataprojektor, plátno, LCD monitor, ozvučení
 - ubytovací kapacita - 20 lůžek na dvou a třílůžkových pokojích se sociálním zařízením na pokoj
 - venkovní parkoviště s ostrahou pro 100 vozidel a 10 autobusů.

¹² Dle: *AC Sparta Praha* [online]. 2008 [cit. 2009-06-26], Dostupný z WWW: <http://www.sparta.cz/cs/o-klubu/fotbalove-centrum-strahov/index.shtml>.

4 Hypotézy

Na základě formulace problémů a cílů z kapitoly 2 a jejich teoretické analýzy jsem pro svůj výzkum zformuloval následující hypotézy:

Hypotéza 1: Domnívám se, že 75 % zástupců profesionálních klubů zná legislativu pro jejich fungování.

Hypotéza 2: Domnívám se, že nejdůležitějšími aspekty pro fungování profesionálních fotbalových klubů jsou výše rozpočtu a kvalita hráčského kádru.

Hypotéza 3: Domnívám se, že 50 % klubů upřednostňuje ekonomicky zajištěné fungování před okamžitými sportovními výsledky.

Hypotéza 4: Domnívám se, že 50 % klubů z důvodů ekonomické krize snížilo své rozpočty.

5 Výzkumná část

5.1 Použité metody výzkumu

Z nejznámějších dostupných výzkumných metod jsem zvolil metodu dotazníkovou a metodu pozorování

Metoda dotazníková - pro zjištění názorů a poznatků z oblasti fungování profesionálních klubů u nás: klubové rozpočty, důležitost jednotlivých aspektů pro fungování, znalost legislativy.

Metoda pozorování - pro zjištění názorů a poznatků z oblasti fungování konkrétního profesionálního fotbalového klubu jsem využil zúčastněné pozorování. Jde o dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování přímo ve zkoumaném terénu.

5.2 Aplikace použitých metod

Metoda dotazníková

Na základě formulace cílů a problémů byly zkoumány znalosti legislativy fungování klubů mezi jejich zástupci, důležitost jednotlivých aspektů na fungování klubu a situace ohledně financování klubů, jak se změnily v poslední sezoně rozpočty, a dále cíle fungování klubu.

Metoda pozorování

Pro metodu pozorování jsem vybral zúčastněné pozorování. V sezoně 2008/2009 jsem byl hráčem „B“ družstva klubu Bohemians 1905 a v několika přípravných zápasech jsem nastoupil za „A“ tým, který hrál druhou nejvyšší soutěž, kterou nakonec vyhrál a v nadcházející sezoně bude nastupovat v 1. lize.

Zajímal jsem se na základě problémů a cílů práce o stejná témata jako v metodě dotazníkové u ostatních klubů. Využil jsem možnosti přímého kontaktu a zjištění detailních informací přímo v praxi.

Výběr respondentů

U dotazníkové metody jsem se zaměřil na profesionální fotbalové kluby, které hrají naše profesionální soutěže - I. Gambrinus ligu a II. Ligu.

K metodě zúčastněného pozorování jsem si vybral jeden konkrétní klub - Bohemians 1905.

Distribuce dotazníků

Dotazníky jsem po poradě s odborníky a samotnými představiteli klubů rozeslal elektronicky emailovou formou.

6 Výsledky výzkumu

6.1 Výsledky dotazníků

Z 31 odeslaných dotazníků do všech profesionálních klubů u nás (klub AC Sparta Praha má v profesionálním fotbale dvě družstva) jsem získal 13 vyplněných dotazníků. Výsledky jsem zpracoval formou tabulek a grafů, v kterých jsou zaznamenány procenta a počty odpovědí.

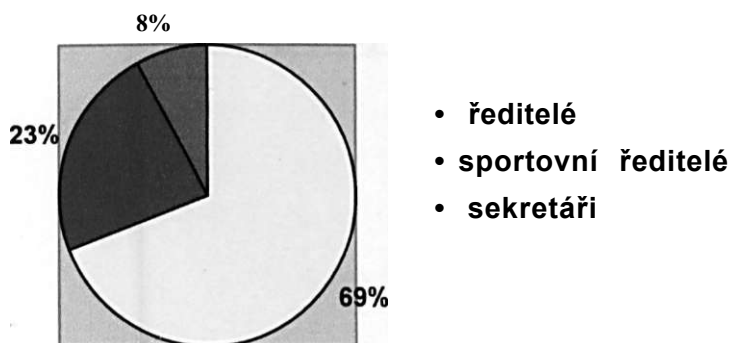
Otázka č. 1 - Jaká je Vaše pozice v klubu?

Snahou bylo oslovit přímo ředitele klubů pro nejlepší zjištění všech informací. Zároveň bylo složité získat vždy informace od ředitele klubu, proto jsem považoval za důležité v těchto případech vědět, od lidí z jakých pozic jsem informace získal.

Tabulka 1 ; Pozice respondentů

Pozice v klubu	Počet
Ředitel klubu	9
Sportovní ředitel	3
Sekretář klubu	1

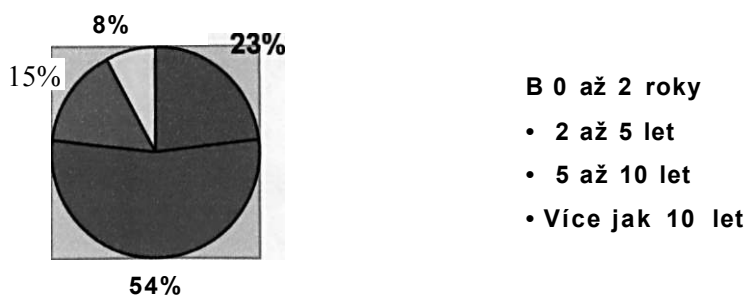
Obrázek 1: Pozice respondentů (%)



Otázka č. 2-*Jak dlouho v současném klubu pracujete?*

Otázka byla úzce spjata s otázkou první. Zajímalo mě, jak dlouho jednotlivý funkcionáři v klubech působí, protože to ovlivňuje možnosti detailních znalostí klubů. Největší zastoupení 54% mělo působení v rozmezí 2 až 5 let, což je typické pro naše poměry. Věrnost a setrvání u jednoho klubu není u nás tak časté jako například v západní Evropě.

Obrázek 2: Doba zaměstnání respondentů v klubu



Otázka č. 3 - *Jak si myslíte, že znáte legislativu ČMFS o fungování profesionálních klubů?*

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jak si sami o sobě myslí zástupci klubů, že znají legislativu ČMFS, kterou jsem pak v dalších dvou otázkách vyzkoušel konkrétně. Hodnocení 1 znamenalo nejmenší znalost, 10 největší.

Tabulka 2: Znalost legislativy

Znalost legislativy	Počet klubů
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	1
8	3
9	6
10	3

Otázka č. 4 - Víte kolik musí mít, dle technicko-soutěžního ustanovení, váš klub zařazeno mládežnických družstev v pravidelných soutěžích?

Obrázek 3: Znalost zařazení mládežnických družstev (%)

8%

• Správné odpovědi

13 Špatné odpovědi

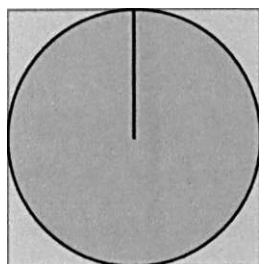
W

92%

Otázka č. 5 - Víte na jak nejdelší dobu může být dle Souboru předpisů ČMFS sjednána profesionální smlouva s hráčem starším 18 let?

Obrázek 4: Znalost sjednávání profesionálních smluv

0%



100%

• Správné odpovědi

• Špatné odpovědi

U otázek 3, 4 a 5 bylo úmyslem zjistit znalosti legislativy fungování fotbalových klubů. Z otázky č.3 je patrné, že nejvíce klubů se sebereflexivně ohodnotilo druhým nejvyšším možným ohodnocením 9, což znamená, že si kluby jsou poměrně jisté svými znalostmi. Otázky 4 a 5 toto zjištění potvrdily, dalo by se zhodnotit, že kluby i předčily svá očekávání. Ve znalostech ohledně počtu mládežnických družstev správně odpovědělo 92% a ohledně sjednávání profesionálních smluv dokonce plných 100%.

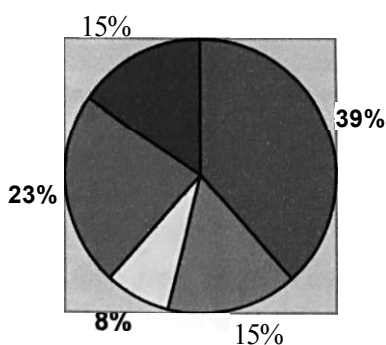
Otázka č. 6 - Jaký byl rozpočet vašeho klubu v sezoně 08/09?

Tato otázka měla za úkol zjistit rozpočty klubů v minulé sezoně, tedy v době před začátkem ekonomické krize.

Otázka č. 7 - Jaký je v plánu rozpočet vašeho klubu v sezoně 09/10?

Pro zjištění rozdílů ve výši rozpočtů klubů jsem musel zjistit, jaký rozpočet kluby plánují na nadcházející sezonu.

Obrázek 5: Rozdíl rozpočtů 08/09 a 09/10



- Stejný rozpočet
- Zvýšení rozpočtu
- Snížení o 0 až 10 %
- Snížení o 10 až 30 %
- Snížení o 30% a více

Při zjišťování rozpočtů klubů a jejich změn v posledních dvou sezónách jsem zjistil, že 39% klubů výši svých rozpočtů nijak nezmění. Mírné snížení rozpočtu plánuje 8% klubů, snížení o 10 až 30% plánuje 23% klubů. Výrazné snížení rozpočtu plánuje 15% klubů (nutno podotknout, že jde o kluby, které sestupují z nejvyšší soutěže, čili jde o čekaný jev). Naopak mírné zvýšení rozpočtu plánuje 15% klubů.

Otázka č. 8 - Pociťujete při fungování vašeho klubu současnou ekonomickou krizi?

Cílem bylo zjistit, zda kluby v praxi opravdu při své činnosti, jednáních se sponzory, hráči apod. pociťují ekonomickou krizi.

Obrázek 6: Pociťování klubů finanční krize

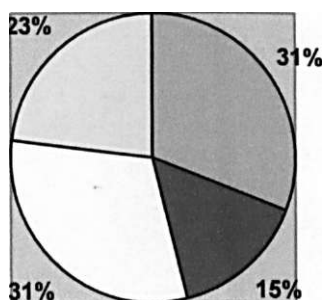
Z:

-2-
Ano zcela Spíše ano Spíše ne Vůbec ne

Otázka č. 9 - Jaké jsou podle Vás nejlepší způsoby řešení ekonomické krize ve fotbale?

V této otázce jsem chtěl zjistit možné způsoby řešení případné ekonomické krize ve fotbale. 31% respondentů si myslí, že by pomohlo snížení platů ve fotbale a poloprofessionalizace druhé nejvyšší soutěže.

Obrázek 7: Možnosti řešení ekonomické krize ve fotbale



- poloprofessionalizace 2.ligy
- Větší zájem diváků
- Snížení platů
- Větší podpora měst

Otázka č. 10 - *Ohodnoťte důležitost jednotlivých aspektů pro fungování fotbalového klubu.*

V této otázce bylo jasným úmyslem zjistit od zástupců klubů, které aspekty nejvíce ovlivňuje fungování profesionálního fotbalového klubu. Zástupci klubů hodnotili důležitost jednotlivých aspektů na stupnici 1 až 10, přičemž hodnocení 1 znamenalo nejmenší důležitost a 10 největší. Nejvyšší průměr od všech klubů získaly aspekty: Kvalita hráčského kádru - 8,7 a Výše rozpočtu — 8,1.

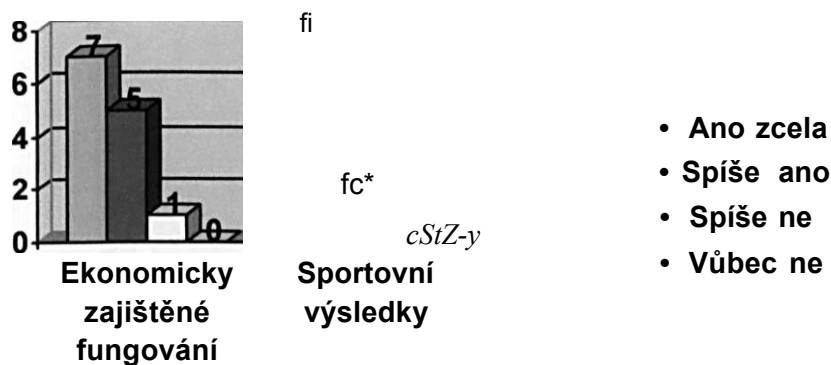
Tabulka 3:Hodnocení důležitosti aspektů

	1 hodnocení (0)	Pořadí
Fanoušci	5,3	9
Výše rozpočtů	8,1	2
Kvalita trenérů	7,8	3
Kvalita hráčského kádru	8,7	1
Atmosféra v týmu	7,4	5
Kvalita realizačního týmu	6,2	8
Kvalita vedení klubu	7,8	3
Kvalita zázemí klubu	6,8	7

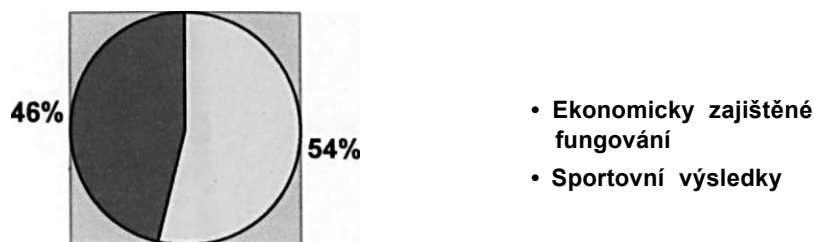
Otázka č. 11 - *Jak je pro klub důležité a) správné, ekonomicky zajištěné, fungování klubu; b) sportovní výsledky?*

Předposlední otázka měla zjistit zda, kluby dávají přednost správnému ekonomicky zajištěnému fungování nebo jsou jejich prioritou sportovní výsledky. Výsledky zkoumání těchto dvou možných priorit při fungování klubu dopadly v podstatě vyrovnaně. Při výběru právě jedné priority získalo ekonomicky zajištěné fungování 54% oproti sportovním výsledkům s 46%. Při jednotlivém hodnocení důležitosti dopadly výsledky opět velmi podobně.

Obrázek 8: Důležitost ekonomického fungování a sportovních výsledků



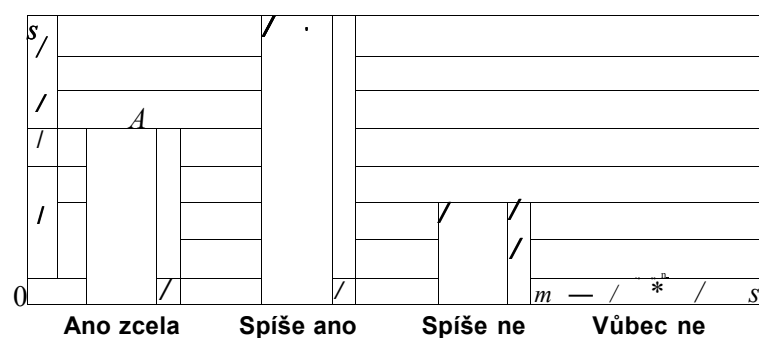
Obrázek 9: Co kluby upřednostňují?



Otázka č. 12 - Je klub spokojen se svým fungováním a sportovními výsledky?

Z poslední otázky bylo snahou zjistit celkovou spokojenost klubů s jejich situací a fungováním. Drtivá většina odpovědí byla pozitivních. Pouze 2 respondenti odpověděli možnost Spíše ne a žádný neodpověděl možnost Vůbec ne.

Obrázek 10: Spokojenost klubů s fungováním a výsledky



6.2 Výsledky zúčastněného pozorování

Během mého ročního působení v „B“ družstvu klubu Bohemians 1905 jsem se dostal do řady situací, kdy jsem mohl pozorovat, poznat a pochopit všechny záležitosti ohledně fungování profesionálního fotbalového klubu. Hned prvním kontaktem bylo samotné jednání o mém působení v klubu, při kterém jsem poznal, jak klub získává hráče, jak probíhá komunikace s trenéry a zástupci klubu ať už o sportovních či finančních podmínkách. Zúčastnil jsem se s klubem 2 soustředění, absolvoval jsem 30 mistrovských zápasů, absolvoval tréninky 4krát týdně, při zraněních využíval služeb lékaře klubu, všech regeneračních možností a absolvoval i některé marketingové akce klubu.

Získal jsem spoustu zkušeností, znalostí a poznatků, z nichž mnohé jsou nad rámec této práce, proto se zaměřím na záležitosti, které jsou v souvislosti s problémy a cíli práce a které pomohou při přijetí nebo zamítnutí hypotéz.

Znalost legislativy

Za celou dobu působení v klubu jsem nenarazil na problém, který by plynul z neznalosti legislativy fungování fotbalového klubu. Klub měl vždy vše zabezpečené a připravené. Při vykonávání sportovní činnosti byl vždy hlavní postavou vedoucí družstva, který zařizoval vše potřebné k zápasům a za celou dobu nevznikl, nebo jsem nepocítil jako hráč žádný problém, který by mohl činnost jakkoliv ovlivnit. Co se týká technických záležitostí, tak osoba technického ředitele splňovala všechny předpoklady pro správné fungování klubu. K perfektním znalostem práv, povinností a předpisů připojoval výborné organizační schopnosti a okamžité řešení situací. Zde musím konstatovat, že i když šlo v té době jen o druholigový tým, tak znalostmi legislativy odpovědných členů a svým fungováním patřil jistě do špičky českých profesionálních klubů.

Důležitost aspektů pro fungování klubu

Z mojí pozice hráče mi přišlo, že všechny možné aspekty spolu buď přímo, nebo i nepřímo souvisí. Vše se ovšem určitě odvíjí od možností a výše rozpočtu. Ten z velké části záleží na tom, jaké sponzory je schopno vedení klubu přivést. Podle finančních možností se dále tvoří hráčský kádr, realizační tým, práce s mládeží a fanoušky. Například mohu zmínit, že samotným hráčům velmi prospěl příchod sponzora poskytujícího hráčům regeneraci pomocí kryoterapie. Tou se vylepšila lékařská péče klubu, hráči díky preventivním návštěvám byli méně zranění a sportovní výkonnost rostla.

Při zápasech „B“ družstva je specifické, že v každém zápase se mění sestava. Ta se odvíjí od „A“ týmu podle toho, kolik může nebo potřebuje hrát hráčů za „B“ družstvo. Zde jsem zaznamenal, že fungování a sportovní výsledky velmi závisí na kvalitě hráčského kádru. Byly extrémní rozdíly ve výsledcích „B“ týmu v případech kdy šlo hrát z „A“ mužstva například 6 hráčů nebo nikdo.

Ekonomicky zajištěné fungování klubu a sportovními výsledky

V případě klubu Bohemians 1905 v sezóně 08/09 šlo o velmi vydařenou sezónu. Klubu se povedlo jednoznačně vyhrát druhou ligu a postoupit do nejvyšší soutěže. Současně se klub pečlivě staral o ekonomické zajištění klubu. Nesoustředil se jen na sportovní výsledky, ale se zvyšující se pravděpodobností postupu se poctivě připravoval další sezonu v nejvyšší soutěži, která je ekonomicky náročnější. Při svém pozorování jsem se setkal s klubem, který rovnoměrně hleděl na sportovní výsledky i ekonomicky zajištěné fungování. Vždy bylo cílem klubu vyhrát každý zápas a i současně vždy každého dvacátého dne v měsíci poslat všem hráčům a zaměstnancům mzdu.

Výše rozpočtu klubu

V průběhu celé sezony jsem na fungování klubu nepostřehl, že by došlo k snížení rozpočtu nebo omezení finančních prostředků a možností klubů. Fungování klubu probíhalo po celou sezónu za stejných podmínek - jak na začátku sezóny, tak, i přes vznik ekonomické krize v průběhu sezony, na konci sezony.

7 Diskuze

V následující kapitole bych chtěl zhodnotit tuto bakalářskou práci. Vyjádřit se k přijetí či nepřijetí zformulovaných hypotéz, k nedostatkům na které jsem při vypracovávání této práce narazil, k možným zlepšením práce a k úspěchům, které jsem při psaní práce dosáhl.

Přijetí či nepřijetí hypotéz:

Hypotéza č. 1 - Domnívám se, že 75 % zástupců profesionálních klubů zná legislativu pro jejich fungování.

Pro posouzení této hypotézy jsem využil dotazníkovou metodu, konkrétně otázky č. 3, 4, 5 a zároveň částečně poznatků ze zúčastněného pozorování. Z vyhodnocení výše zmíněných otázek dotazníku je patrné, že kluby si byly samy jisté svými znalostmi a jejich úspěšnost při odpovídání na otázky zdané problematiky byly 92 % a 100 %, tudíž daleko vyšší než se předpokládalo. Zároveň mohu toto zjištění potvrdit poznatky ze zúčastněného pozorování. Ve zkoumaném klubu nebyl žádný náznak sebemenší neznalosti v této oblasti, ani při kontaktech či zápasech s jinými kluby. Tato zjištění považuji za velmi pozitivní

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č.1 potvrdila. Předpokládaná úroveň znalostí legislativy představiteli profesionálních fotbalových klubů byla dokonce překročena, což svědčí o zodpovědném přístupu oficiálních zástupců klubů.

Hypotéza č. 2 - Domnívám se, že nejdůležitějšími aspekty pro fungování profesionálních fotbalových klubů jsou výše rozpočtu a kvalita hráčského kádru.

Pro posouzení této hypotézy jsem použil také především metodu dotazníku. Ptal jsem se respondentů na hodnocení důležitosti určitých aspektů pro fungování profesionálního fotbalového klubu podle jejich názoru a zkušeností. Z vyhodnocení otázky číslo 10 vyšly přesně ty samé aspekty, jako jsem očekával. Na stupnici od 1 do 10, kdy hodnocení 1 je nejméně důležité a hodnocení 10 nejvíce důležité, dostala Výše rozpočtu průměrné hodnocení 8,1 a Kvalita hráčského kádru dokonce průměrné hodnocení 8,7. Opět toto zjištění mohu potvrdit na základě výsledků výzkumu zúčastněného pozorování. Kvalita hráčského kádru měla vždy největší vliv na sportovní činnost a výše rozpočtu na celkovou úroveň všech aktivit fotbalového klubu

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č.2 potvrdila.

Hypotéza č. 3 - Domnívám se, že 50 % klubů upřednostňuje ekonomicky zajištěné fungování před okamžitými sportovními výsledky.

Pro posouzení této hypotézy jsem opět využil dotazníkové metody, konkrétně otázky číslo 11, kde se respondenti vyjadřovali, zda a jak moc jsou pro klub důležitější sportovní výsledky nebo ekonomicky zajištěné fungování. Z vyhodnocení výsledků, kdy 54 % respondentů upřednostňuje ekonomicky zajištěné fungování a 46 % sportovní výsledky, mohu tvrdit, že jsou tyto dvě možnosti u upřednostňování klubů přibližně vyrovnané. I hodnocení každé možnosti zvláště dopadlo velmi podobně. Zúčastněné pozorování pouze v jednom klubu nemohlo přímo napovědět k přijetí či nepřijetí takto formulované hypotézy, ovšem ve zkoumaném klubu bylo patrné, že jsou obě zkoumané možnosti velmi a rovnocenně důležité.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č.3 potvrdila.

Hypotéza č.4 - Domnívám se, že 50 % klubů z důvodů ekonomické krize snížilo své rozpočty.

Pro posouzení této metody jsem opět využil metody dotazníku a částečně i metody zúčastněného pozorování. Porovnával jsem odpovědi na otázky číslo 6 a 7. Sledoval jsem rozdíl v rozpočtech klubů mezi minulou a nadcházející sezónou. Výzkum zjistil, že 39 % klubů výši svého rozpočtu nijak nezmění. Mírné snížení rozpočtu plánuje 8 % klubů, snížení o 10 až 30 % plánuje 23 % klubů. Výrazné snížení rozpočtu plánuje 15 % klubů. Dohromady tedy snižuje rozpočty 46 % klubů, a naopak zvýšení rozpočtu plánuje 15 % klubů. Ze zúčastněného pozorování jsem na zkoumaném klubu nepostřehl žádné změny, které by mohly souviset se změnou rozpočtu, a už vůbec nic nenasvědčovalo tomu, že by se měl rozpočet snižovat a že by se jakkoliv projevovala na klubu ekonomická krize.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č.4 nepotvrdila.

Úspěchy:

Za úspěch při tvorbě této bakalářské práce považuji průběh zúčastněného pozorování, jakož to výzkumné metody. Možnost být součástí profesionálního fotbalového klubu a poznání jeho každodenní fungování bylo velkým přínosem jak pro tuto bakalářskou práci, tak i pro mou osobu.

Nedostatky:

Při plánování výzkumu dotazníkovou formou jsem očekával, že se mi z dotazovaných 31 profesionálních fotbalových klubů vrátí více vyplněných dotazníků. Při analyzování tohoto nedostatku a konzultaci s ředitelem klubu Bohemians 1905 jsem dospěl k závěru, že byl výzkum prováděn v nejhorším možném termínu - letní přípravné období. Tvoří se nové kádry, v některých klubech se mění i samotné vedení a šéfové klubů. Vede se spousta jednání, ať už

interních v klubu nebo mezi kluby, a v tomto období i mimořádně s vedením ČMFS, protože se konala valná hromada a bylo zvoleno zcela nové vedení ČMFS. Z těchto důvodů byli všichni funkcionáři dost zaneprázdněni a lze pochopit, že ne všichni měli čas a ochotu zabývat se tímto výzkumem, i když se přímo týkal jejich činnosti.

Možná zlepšení:

Zajímavou možností pro další zjištění problematiky fungování profesionálních fotbalových klubů by mohlo být provedení výzkumu mezi jednotlivými fotbalisty a porovnání s výsledky výzkumu zástupců vedení klubů.

8 Závěry

Cílem mé práce bylo představení všech sounáležitostí fungování profesionálních fotbalových klubů.

Na základě výsledků výzkumu konstatuji přijetí či nepřijetí hypotéz:

Hypotéza 1 - potvrzena

Zástupci profesionálních fotbalových klubů znají legislativu pro jejich fungování velmi detailně. Tento fakt mohu konstatovat na základě jejich odpovědí z dané problematiky, které měly úspěšnost 92 % a 100 %.

Hypotéza 2 - potvrzena

Prokázalo se, že zcela jednoznačně podle zástupců klubů jsou nejdůležitějšími aspekty pro fungování profesionálních fotbalových klubů výše rozpočtu a kvalita hráčského kádru. Při hodnocení více různých aspektů získaly tyto dva nejlepší hodnocení - 8,1 a 8,7 z 10 možných.

Hypotéza 3 - potvrzena

Sportovní výsledky i ekonomicky zajištěné fungování byly na základě výzkumu shledány jako rovnocenné, stejně důležité a preferované cíle činnosti profesionálních fotbalových klubů.

Hypotéza 4 - nepotvrzena

Rozpočty snížilo jen 46 % klubů a naopak zvýšilo 15 % klubů. Neprokázal se fakt, že by kluby byly přímo ohroženy, nebo ovlivněny ekonomickou krizí.

Vlastní závěry:

Na základě této práce a zejména jejího výzkumu bych mohl vyslovit klubům doporučení:

- 1) Představitelé fotbalových klubů projevili výborné znalosti fotbalové legislativy, což je velmi pozitivní zjištění. Svými výbornými znalostmi předcházejí vzniku problémů, jejich správné fungování založené na znalostech legislativy jim dělá před veřejností dobrou reklamu a je v nejlepším zájmu klubů, aby představitelé v tomto trendu pokračovali.
- 2) Pro ty fotbalové kluby, které nepřikládají největší důležitost výši svého rozpočtu a kvalitě hráčského kádru, bych doporučil zaměřit se na tyto aspekty, protože výzkum prokázal jejich největší důležitost. Tyto aspekty navíc spolu velmi souvisí - bez finančních prostředků je složité sehnat kvalitní hráčská kádr a takto fungující kluby se musí soustředit na výchovu svých vlastních odchovanců.
- 3) Pro správné fungování by měly kluby dbát rovnocenně na ekonomicky zajištěné fungování klubu i jejich sportovní výsledky.
- 4) Kluby by neměly podceňovat správné složení a výši svého rozpočtu, i když se dle výzkumu ekonomická krize ve fotbale nijak výrazně neprojevila. Možné vyšší příjmy klubů by mohly být od nově získaných sponzorů, případně díky lepší práci s fanoušky z prodeje klubových materiálů.

Pro mě osobně měla tato práce a její výzkum velký přínos. Zjistil jsem základní poznatky o fungování fotbalových klubů a mohl jsem poznat přímo v praxi, jak profesionální fotbalový klub funguje. Věřím, že by tato práce mohla posloužit jak laické veřejnosti při případném zájmu o fungování fotbalového klubu, tak i osobám zainteresovaným ve fotbale. Šéfům klubů by mohly poznatky posloužit při tvorbě rozpočtu, hráčům a fanouškům by mohla pomoci nahlédnout do fungování fotbalového klubu z jiného úhlu. Na závěr práce mohu konstatovat, že se stanovené cíle práce podařilo pomocí splnění úkolů práce splnit.

Seznam použitých informačních zdrojů

- 1) Dvořáková, Šárka. *Sportovní marketing*, Brno: MU, 2005
- 2) Hájek, Jeroným. *Antropomotorika*, Praha: UK, Pedagogická fakulta, 2001
- 3) Choutka, M - Dovalil, J. *Sportovní trénink*, Praha: Olympia 1987
- 4) Macho, Milan. *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: BRÁNA, 1999
- 5) Martens, Rainer. *Úspěšný trenér*, Příbram: Grada, 2006
- 6) Ondřej, Oldřich. *Malá škola fotbalu*, Praha: Olympia, 1990
- 7) *Rozpis celostátních soutěží ČMFS*, Praha: Olympia, 2008
- 8) Sekot, Aleš. *Sociologické problémy sportu*, Praha: Grada, 2008
- 9) *Soubor předpisů ČMFS*, Praha: Olympia, 2007
- 10) Svoboda, Bohumil. *Pedagogika sportu*. Praha: Karolinum, 2000
- 11) Tábořský, František. *Sportovní hry*. Praha: Grada, 2004
- 12) Votík, J. - Zalabák, J. *Trenér fotbalu "C" licence*, Praha: Olympia, 2006
- 13) Votík, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*, Praha: Olympia, 2005

www dokumenty:

- 14) <http://www.gambrinusliga.cz/scripts/detail.php?id=49822>
- 15) <http://www.sparta.cz/cs/o-klubu/fotbalove-centrum-strahov/index.shtml>
- 16) <http://www.stes.cz/index.php?cmd=page&type=2D=cs>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pozice respondentů	31
Obrázek 2: Doba zaměstnání respondentů v klubu	32
Obrázek 3: Znalost zařazení mládežnických družstev	33
Obrázek 4: Znalost sjednávání profesionálních smluv	33
Obrázek 5: Rozdíl rozpočtů 08/09 a 09/10	34
Obrázek 6: Pociťování klubů finanční krize	35
Obrázek 7: Možnosti řešení ekonomické krize ve fotbale	35
Obrázek 8: Důležitost ekonomického fungování a sportovních výsledků	37
Obrázek 9: Co kluby upřednostňují?	37
Obrázek 10: Spokojenost klubů s fungováním a výsledky	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pozice respondentů	31
Tabulka 2: Znalost legislativy	32
Tabulka 3: Hodnocení důležitosti aspektů	36

Seznam příloh

Příloha I: Dotazník pro představitele fotbalových klubů

Dobrý den, chtěl bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku pro moji bakalářskou práci na téma *Fungování profesionálního fotbalového klubu*. Získané informace budou použity výhradně pro potřeby této práce.

- 1) Jaká je Vaše pozice v klubu?
- 2) Jak dlouho v současném klubu pracujete?
- 3) Jak si myslíte, že znáte legislativu ČMFS o fungování profesionálních klubů (ohodnoťte na stupnicí 1 až 10 -1 nejméně, 10 nejvíce)?
- 4) Víte kolik musí mít, dle technicko-soutěžního ustanovení, váš klub zařazeno mládežnických družstev v pravidelných soutěžích? (zaškrtněte křížkem)
ANO: Počet:
NE:
- 5) Víte na jak nejdelší dobu může být dle Souboru předpisů ČMFS sjednána profesionální smlouva s hráčem starším 18 let?
ANO: Počet:
NE:
- 6) Jaký byl rozpočet vašeho klubu v sezoně 08/09?
- 7) Jaký je v plánu rozpočet vašeho klubu v sezoně 09/10?
- 8) Pociťujete při fungování vašeho klubu současnou ekonomickou krizi? (zaškrtněte křížkem)
Ano zcela: Ano částečně: Spíše ne: Vůbec ne:
- 9) Jaké jsou podle Vás nejlepší způsoby řešení ekonomické krize ve fotbale?

10) Ohodnoťte důležitost jednotlivých aspektů pro fungování fotbalového klubu
(ohodnoťte na stupnicí 1 až 10 - 1 nejméně, 10 nejvíce)

- a) Podpora fanoušků:
- b) Spokojenost fanoušků:
- c) Výše rozpočtu:
- d) Kvalita trenéra:
- e) Kvalita hráčského kádru:
- f) Positivní atmosféra v klubu:
- g) Složení realizačního týmu:
- h) Schopnosti sportovního manažera:
- i) Kvalita zázemí klubu:
- j) Práce s mládeží:

11) Jak je pro klub důležité:

(ohodnoťte na stupnicí 1 až 10 -1 nejméně, 10 nejvíce a zaškrtněte křížkem)

a) správné, ekonomicky zajištěné, fungování klubu?

Zcela ano: Ano částečně: Spíše ne: Vůbec ne:

b) sportovní výsledky ?

Zcela ano: Ano částečně: Spíše ne: Vůbec ne:

12) Je klub spokojen se svým fungováním a sportovními výsledky?(zaškrtněte křížkem)

Zcela ano: Ano částečně: Spíše ne: Vůbec ne:

Děkuji Vám!